

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: NUANCES E PECULIARIDADES

## MANAGEMENT COMPETENCY: REALITY AND PECULIARITIES

### **Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Endereço: Rua do espinheiro, 854, Espinheiro. CEP 52020-020 - Recife - PE - Brasil

Telefone: (81) 9952 0710

Email: tanobre@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2951129655100886>

### **Ladjane de Barros Silva**

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural - UFRPE

Endereço: Rua Joana Cabral de Vasconcelos, 167, Jatobá. CEP 53.370-760 - Olinda - PE – Brasil.

Telefone: (81) 9614 9907

Email: ladbarros@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0004856095658604>

**Data de submissão:** 04 Abr. 2011. **Data de aprovação:** 15 Abr. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

### **Resumo**

O presente trabalho é um ensaio teórico, oriundo de uma pesquisa sobre o entendimento do estudo da gestão por competências, usando-se fontes secundárias de autores nacionais e estrangeiros, buscando inicialmente uma linha de raciocínio sobre a temática da gestão por competências, a partir do entendimento das competências organizacionais, competências pessoais e suas interrelações. As mudanças que têm ocorrido no ambiente econômico tendem a induzir a reformulação de novos conceitos para empresas, obrigadas a se adaptarem, modificando estruturas, operações e processos produtivos. Observa-se a necessidade da efetiva participação dos colaboradores, melhorando o tempo de resposta de suas ações e tornando a organização mais competitiva. Estudos sobre gestão de competências surgem como uma proposta de valorização do colaborador, oferecendo-lhe meios para ajustar competências individuais à cultura, valores e competências requeridas pela organização. O alinhamento das competências organizacionais, individuais e estratégicas faz parte de um processo de aprendizado contínuo, necessário à competitividade. Evidencia-se a necessidade da adaptação permanente da estrutura organizacional, compartilhada com o alinhamento entre: pessoas, organizações, processos, tecnologia e ambiente. A abordagem da Gestão por Competências representa uma

alternativa para refletir sobre as relações no contexto do trabalho, considerando o papel fundamental que o indivíduo expressa. Representa uma mudança na direção cultural, senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. E proporciona vantagens organizacionais em termos de simplicidade, flexibilidade, transparência e equilíbrio entre agregação de valor e remuneração. E para funcionários, estímulo ao autodesenvolvimento, mobilidade na carreira, remuneração compatível com a complexidade das atribuições, horizontes claros e critérios de acesso bem definidos.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências; Competências organizacionais; Competências individuais; Estratégias.

### **Abstract**

This work is a theoretical essay about management competencies with an extensive national and international literature review. It aims to understand organizational and personal skills and their interrelationships. The changes that occurred in the economic environment tend to lead to the reform of concepts in special relating to industries which have been forced to adapt to changes by modifying their structure, operations and production processes. It can be observed the need for a more effective participation of the employees in order to improve the response time of their actions, making the industry more active and competitive. Studies of management competencies emerge as proposal for employee valorization, offering by means of interrelationships with personal skills and to the organizational culture, values and organizational skills required. The alignment of organizational competencies and personal and strategies is a process of continuous learning, necessary for competitiveness. This study shows that the framing of organizations need to be at constant change among: people, company, processes, technology and environment. The Competency Management is an alternative to reflect about the relations in the environment of work, considering main the works' people. This is represents a change direction of the cultural, sense of responsibility and self-management employees. And, offers organizational advantages, flexibility, transparency and balance between adding value and salary. For employees, adequacy salary with their activities, definition about your future e access.

**Key Words:** Management Competency; Organizational skills; Personal skills and Strategies

### **1 – Introdução**

O estudo das organizações vem se desenvolvendo a partir da práxis organizacional, suas experiências e resultados. Identifica-se uma grande busca por seu entendimento no mais profundo sentido do termo, uma vez que o momento atual da economia nacional e internacional caracteriza-se por uma interligação e interdependência, frente à globalização de mercados, produtos e clientes.

Megido e Xavier (2003) afirmam que as empresas têm necessidade de se manterem atualizadas sempre em busca da inovação, seja em termos tecnológicos ou de produtos. Com o melhor desempenho de suas funções, espera-se aumentar a eficiência de sua capacidade produtiva e eficácia organizacional. Esse esforço tende a prolongar a vida da empresa no mercado em que atua e exige das empresas um processo permanente de adequação aos novos métodos e técnicas de produção, com uma revisão constante das suas estratégias de curto e longo prazo, a fim de manter a fidelidade dos clientes e buscar novas oportunidades de mercado.

Batalha e Silva (2001) observam que, para as mudanças acontecerem, deve-se ressaltar que as empresas são movidas por pessoas, e estas desenvolvem e empregam suas competências no decorrer de suas atividades. Surge, assim, um dos maiores desafios

teóricos e práticos da administração que consiste em fazer com que as pessoas incorporem os objetivos organizacionais, comprometendo-se a realizá-los com eficiência e eficácia.

Conforme Amorim (2009), as empresas necessitam cada vez mais especializar-se, conhecer melhor o ambiente em que estão inseridas e em quais áreas suas competências são efetivamente valorizadas. Para tanto, existe uma necessidade de identificar profissionais capacitados que desenvolvam todo seu potencial. Assim, as competências exigidas dos profissionais tornam-se pontos-chave para se conseguir diferenças competitivas através de uma Gestão de Pessoas eficiente.

Pontes (2004) afirma que as organizações procuram desenvolver um sistema de gestão que valorize o trabalho humano e, ao mesmo tempo, promova o aperfeiçoamento e a satisfação dos seus colaboradores. Por outro lado, as pessoas devem desenvolver métodos e técnicas que lhes auxiliem na habilidade de ajustar suas competências individuais à cultura, aos valores e às competências da organização.

Dutra (2002) explica que para uma contratação mais acertada, o foco no processo de seleção que esteja baseado no perfil de competências comportamentais está ganhando cada vez mais espaço entre as organizações. O termo competência na administração começou a ser mais utilizado na década de 70 para designar reconhecimento social ao indivíduo em relação à capacidade de resposta a determinado assunto.

Já para Fleury e Fleury (2004), com o tempo, a palavra competência passou a ser qualificada como a capacidade técnica específica de determinada atividade realizada pelo indivíduo através de suas ações, do saber agir, do conhecimento e de suas habilidades, de modo a agregar valor para si próprio e para a organização.

Albuquerque e Oliveira (2002) salientam que é necessário entender a evolução dos conceitos de gestão vivenciados pelas organizações para compreender a Gestão por Competências como uma tendência.

O presente trabalho trata-se de um ensaio teórico sobre o entendimento do estudo da gestão por competências por autores nacionais e estrangeiros, seguindo inicialmente uma linha de raciocínio que relaciona a Gestão Organizacional com a Gestão de Pessoas, a fim de entender a temática da Gestão por Competências, a partir da construção do conceito de competências. Esse embasamento teórico busca ainda consolidar o entendimento das competências organizacionais, das competências individuais e suas interrelações com a dinâmica organizacional.

## **2 - Fundamentação teórica: a importância da gestão de pessoas na dinâmica organizacional**

Segundo Luz *et al.* (2009), a década de 80 foi marcada pela atualização do modelo de Gestão de Recursos Humanos para o modelo de Gestão de Pessoas nas organizações. Em meio a um ambiente de competição acirrada, as empresas buscaram desenvolver um planejamento em condições de obter vantagens competitivas que assegurem suas posições no mercado.

Carvalho, Ferreira e Kilimnik (2007) explicam que para as organizações tornarem-se mais competitivas no mercado, necessitam tornarem-se mais humanas, através do desenvolvimento de planos e fatores que favoreçam o melhoramento das condições de trabalho. Já Luz *et al.* (2009) complementam que na Gestão de Pessoas deve existir uma valorização das dimensões humanas, como: a subjetividade, a vontade, o saber, a intuição e a criatividade.

Barbosa (2002, 2003, 2004, 2007 e 2008) e seu grupo de pesquisa vêm desenvolvendo vários estudos na última década sobre Gestão de Pessoas e destacam as pressões que vêm ocorrendo sobre os colaboradores e organizações em meio a tantas transformações.

Assim, os responsáveis por gerenciar as pessoas tendem a reagir rapidamente às mudanças, buscando soluções capazes de estabelecer um diferencial competitivo, em que a organização é condicionada a reformular, incorporar novas tecnologias e inovar nas práticas gerenciais, valorizando o indivíduo como diferencial competitivo.

Segundo eles, a valorização do indivíduo passou a ser vista como uma premissa imprescindível. E em meio a esse complexo quadro, em que novos mecanismos e práticas são testados, surge a possibilidade de incorporar a Gestão de Competências como prática corrente no gerenciamento cotidiano e estratégico das pessoas nas organizações.

Dutra (2002) aponta para um sentido de relacionamento maior entre indivíduo e organização, não utilizando mais o termo Recursos Humanos, mas sim Gestão de Pessoas e destaca as principais mudanças que a Gestão de Pessoas sofreu no início da última década:

a) Alteração no perfil exigido pelas empresas, com a mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimule e apoie a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para o negócio.

b) Deslocamento do foco da Gestão de Pessoas com base no controle para o foco no desenvolvimento, em que a gestão de pessoas deve orientar para o desenvolvimento mútuo, em que a pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional.

c) Maior participação das pessoas no sucesso do negócio em que elas sejam depósitos do patrimônio intelectual da empresa, como também da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

Portanto cada vez mais as organizações passam a investir na Gestão de Pessoas, e, segundo Gil (2001), isso se deve às novas atribuições que o setor englobou. A visão apenas de selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamento ficou para trás. Existe um foco amplo do negócio, em que há uma participação significativa no planejamento estratégico; objetivando o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004) concordam com Albuquerque e Fischer (2000) em relação às mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas que passam a desempenhar um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização à medida que executam suas atividades de desenvolvimento e valorização de pessoas, em sintonia com os resultados e as metas organizacionais.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) entendem o processo de Gestão de Pessoas como algo descentralizado apoiado nos gestores e nas atividades das organizações. Nesse caso, espera-se que os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas desenvolvam e implantem modelos de gestão que atendam aos interesses da organização, como também das pessoas, de forma conjunta e contínua.

Diante do exposto, verifica-se que a competição econômica global pode levar a uma maior capacidade de inovação das políticas de Gestão de Pessoas, constituindo-se, assim, um diferencial competitivo para as organizações que implantam esse tipo de gestão. Seguindo os passos da economia moderna do livre comércio, existe uma tendência das empresas decidirem pela implantação de modelos de Gestão de Pessoas mais descentralizadores, empreendedores e dirigidos para o mercado. Sem contudo, esquecerem que somente pessoas motivadas e competentes poderão proporcionar a eficácia organizacional.

### 3 - A gestão por competência

Para Lawler III (1995), a abordagem por competência cria uma vantagem competitiva que leva a empresa a ter um desempenho superior diante dos concorrentes. As rápidas mudanças ocorridas no ambiente e que induzem às transformações organizacionais representam um dos fatores que impulsionam a adoção de Gestão por Competências.

Kochanski (1998) acredita que o desenvolvimento da Gestão por Competências está atrelado à velocidade com que se comercializam os produtos no mercado, a satisfação dos clientes e a flexibilidade dos mercados. Esse modelo vem representando uma mudança na direção cultural, como também um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários.

Wood Jr. e Picarelli (1999) afirmam que a gestão por competência surge como um modelo de gestão em que se definem as competências requeridas pelos funcionários de acordo com as atividades a serem desenvolvidas. Já no âmbito dos funcionários, a Gestão por Competência surge como um fator motivacional, através do incentivo do desenvolvimento pessoal e profissional.

Zarifian (citado por Jacinto e Vieira, 2008) relata que as primeiras experiências com gestão por competências ocorreram em pequenas empresas do setor moveleiro na França. No Brasil, segundo Ruas (2003), a Gestão por Competência em geral está sendo inserida nas grandes organizações em que as políticas de gestão estratégica são bem definidas.

Os estudos de Bruno-Faria e Brandão (2002) assemelham-se ao de Silva (2002) em relação ao surgimento da Gestão por Competências como alternativa tecnológica de gestão, em oposição aos modelos tradicionais. Sua proposta é de melhorar a integração e orientação dos esforços, visando ao desenvolvimento e apoio às competências consideradas essenciais à concretização dos objetivos organizacionais.

Costa (2004) e Bellinghini (2004) afirmam que o sistema de Gestão de Pessoas por Competências vem se consolidando com base sustentável na criação de vantagens competitivas e integração das pessoas com as estratégias organizacionais.

Atualmente as organizações estão se adequando à Era do Conhecimento. Benetti e Pantoja (2008) salientam que a internacionalização da economia moderna tem a competitividade baseada no conhecimento e com isso as atenções são voltadas para as pessoas que constituem a organização.

As autoras ressaltam, ainda, o fato de que a qualidade competitiva da organização está sendo condicionada pela capacidade de aprender rapidamente e gerar o conhecimento necessário à inovação de processos no desenvolvimento de melhores produtos e serviços.

Pacheco *et al.* (2009) alertam a respeito do modo de ver a organização sob a atual conjuntura, em que novas formas de gestão surgem, visando principalmente à obtenção de vantagem competitiva. Nesse contexto de transformações, Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008) salientam as mudanças de ordem cultural, social e econômica pelas quais vem passando a sociedade contemporânea e afirmam que as organizações não são estáticas no tempo. Elas procuram desenvolver e incorporar inovações que lhes permitam aprimorar continuamente o desempenho de produtos, processos ou modelos de gestão.

Diante do exposto, Silva (2011) sintetiza as ideias de autores como Prahalad e Hammel (1995), Dutra (2001) e Rabaglio (2005) que identificam em seus estudos visões semelhantes em relação ao desenvolvimento da Gestão por Competência na organização, defendendo que, quando bem estruturada, pode agregar valor tanto para a empresa como para seus colaboradores.

Dessa forma, há uma necessidade da organização em disseminar entre gestores e colaboradores os benefícios da incorporação de uma gestão voltada para o desenvolvimento da competência de todos os envolvidos. Com isso, a implantação da

Gestão de Pessoas com base em competências significa uma série de vantagens, tanto para a empresa como para os funcionários.

Perin, Sampaio e Becker (2007) sugerem juntamente com Bernstorff (2007) que os modelos de Gestão por Competência tenham como objetivo principal influenciar o desenvolvimento das competências individuais para enriquecer as competências organizacionais para fins estratégicos de produção. Garantindo, assim, que os produtos ou serviços tenham máxima agregação de valor dentro da forte competitividade empresarial.

O grande objetivo da Gestão por Competências, segundo Rabaglio (2005), é criar um modelo de competência para cada função dentro da empresa, ou seja, é preciso elaborar um mapeamento de competências e descrever em detalhes as atribuições do cargo a fim de identificar para cada atribuição quais são as competências necessárias a um desempenho eficaz.

Diante do exposto, pode-se constatar que os autores elencados identificam em seus estudos que a Gestão por Competência foi se desenvolvendo aos poucos e ganhando força, ao longo dos anos, principalmente, com a necessidade do diferencial competitivo, devido às mudanças econômicas e ao fenômeno da globalização.

Nesse modelo de gestão, acredita-se que as pessoas deixam de ser tratadas como recursos para serem mais valorizadas como pessoas, em que suas atitudes e comportamentos são levados em consideração e a organização busca atender não só a seus objetivos e estratégia competitiva, mas também aos objetivos de realização e desenvolvimento dos seus colaboradores.

### **3.1 Definições de competências**

Como já foi explicitado anteriormente, o conceito de competência não é algo novo, mas sua aplicabilidade diretamente na gestão organizacional é bem mais recente. Resende (citado por Santos e Leite, 2009s) defende que o conceito de competência começou a adquirir novos significados no campo da psicologia com os estudos de David C. McClelland nos Estados Unidos, na década de sessenta. Em suas pesquisas, McClelland conceituou competência de forma estruturada, focando a avaliação de competências no processo de Seleção de Pessoal. Seus estudos foram de grande importância para a mudança significativa de paradigmas na valorização dos requisitos para o trabalho, profissão e carreira das pessoas.

Shippmann *et al.* (2000) afirmam que muitos psicólogos associam o termo competente às pessoas, para denotar sucesso profissional. Nos campos da atividade humana, a palavra competência define êxito no desempenho de certas tarefas, habilidades e atividades, ou conhecimentos adequados em determinado campo do saber humano.

Casagrande e Prohmann (2003) e Santos e Leite (2009) elaboraram uma síntese das contribuições de diversos autores quando buscaram definir competência, as quais foram ampliadas por mais estudiosos da temática e resumidas no QUADRO 1, a seguir.



QUADRO 1: Definições de Competência na Administração

AUTOR	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA
Prahalad e Hammel (1995)	As competências são como elementos-chave para a sobrevivência das empresas. São específicas da empresa, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional
Parry (1996)	Competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas, que influenciam na realização de uma determinada atividade. Está relacionada à <i>performance</i> no trabalho, podendo ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento contínuo.
Resnik (1997)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas, expressos em saber, fazer e saber fazer. Aplica-se ao desempenho de uma função produtiva.
Lawler III (1998)	As competências são as características demonstráveis do indivíduo, incluindo: conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente com a <i>performance</i> individual. A pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente do seu cargo.
Gonczi (1997) e Sladogna (2000)	Soma de conhecimentos, valores, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz do trabalho.
Sveiby (1998)	O conceito de competência é composto por cinco elementos: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social, fazendo com que a competência seja um fenômeno contextualizado, que não pode ser copiado.
Zarifian (2001)	Refere-se à capacidade de iniciativa da pessoa, se necessário, ir além das tarefas estabelecidas; ser hábil em entender e diagnosticar novas situações; ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.
Ruas (2003)	Considera a existência de uma interrelação entre as pessoas (saberes e capacidades) e as organizações (necessidades dos processos de trabalho essenciais e dos relacionais), em que considera competência a capacidade humana e a necessidade da organização em usá-la.
Le Boterf (2003)	Consiste em saber identificar e mobilizar os recursos necessários, que são os conhecimentos, o saber-fazer, as atitudes e os recursos ambientais.
Fleury e Fleury (2004)	Em um sentido mais individualizado, competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos tangíveis e intangíveis, habilidades que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo.
Dutra (2004)	Destaca a existência de duas vertentes: uma que define competência como a capacidade em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores como um estoque do indivíduo; e a outra, em que há sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor; em que as pessoas são avaliadas pelo que entregam a organização e não pelo domínio de alguma capacidade ou mesmo pelo que fazem.
Moraes e Corrêa (2008) e Serrano e Brunstein (2008)	Competência é mais do que um simples conjunto de atributos que definem a relação do colaborador com o trabalho.
D'Amelio e Godoy (2009)	Competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios.

Fonte: Adaptado de Casagrande e Prohmann (2003); Santos e Leite (2009)

No quadro acima, foi realizado um estudo com diversos autores e suas definições de competência, ao longo dos anos. Nessas definições, identificam-se claramente afirmações relacionadas no sentido de: conhecimentos e habilidades como palavras-chave em diversas definições. Dos autores elencados, poucos não citam expressamente esses termos, mas salientam a capacidade de iniciativa, atributos, diagnóstico de situações, responsabilidade e atitudes.

Diante do exposto, entende-se competência com um enfoque que correlaciona temas como: mobilizar, integrar e transferir conhecimentos da capacidade humana na aplicação do saber do conhecimento, o saber fazer das habilidades, e o saber agir responsável e reconhecido das atitudes. Todos esses saberes afetam as pessoas e a organização, em um aprendizado compartilhado, agregando valor econômico, como também pessoal e social. A competência pode ser mensurada, quando comparada a padrões estabelecidos pelas organizações e, também, pode ser melhorada, por meio de treinamentos e desenvolvimento, servindo aos propósitos da organização.

É importante salientar que, com base nos estudos de Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004), Ruas, Antonello e Boff (2005), as empresas estão ampliando a noção de competência com o objetivo de incorporar novas questões como: necessidade de aumentar a relação entre competências organizacionais, individuais e as estratégias organizacionais; maior interação da competência com as políticas e práticas de gestão de pessoas; e o reconhecimento da empresa em relação ao importante papel de estimular e dar o suporte para que as pessoas possam exercer suas competências.

Trazendo esse conceito para os dias atuais, Parry, Naqvi e Fleury e Fleury (citados por Toni *et al.*, 2009) definem competência como:

um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade) e que se relacionam com a performance no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e que podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos (PARRY, NAQVI E FLEURY E FLEURY, citados por TONI *et al.*, 2009, p. 4).

Dias *et al.* (2008) afirmam que as produções científicas publicadas no Brasil apresentam diferentes formas de tratar o conceito de competência e sua aplicação nas organizações. A variedade de definições a respeito do tema configura, de fato, na multidisciplinaridade acerca desse assunto.

### 3.2 Competências Organizacionais

A década de 80 desencadeou fortes pressões competitivas com a crescente globalização dos mercados e revoluções tecnológicas que, por sua vez, segundo Carvalho e Barbosa (2005), acabaram promovendo o acirramento da concorrência. Os autores destacam que, em meio a esse mundo de mudanças, surgiu a noção de competências para tentar compreender e explicar a realidade turbulenta dos negócios no mundo contemporâneo, tendo como referência o ambiente interno das organizações.

Em meio a esse contexto, Ruas, Antonello e Boff (2005) enfatizam a Gestão por Competência sob aspectos de duas correntes na administração estratégica, que são: a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Teoria Baseada em Recursos. De forma sucinta, a primeira refere-se ao posicionamento que a empresa deve adotar no mercado, resultando em vantagem competitiva; e a segunda explica a vantagem competitiva por meio dos recursos existentes nas organizações. Segundo os autores, a partir da difusão do conceito apresentado por Prahalad e Hamel (1995), a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada, mesmo sendo pouco conhecida e difundida.

Conforme Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência organizacional tem início com a abordagem da organização baseada em recursos, em que existe a incorporação e a valorização da noção de aprendizagem organizacional e da experiência para lidar com a complexidade. Nesses termos, a competitividade de uma organização é determinada pela interrelação entre as competências organizacionais e as estratégias competitivas. Para os autores, as competências organizacionais fazem parte da cultura organizacional e se traduzem nas capacidades da construção de rotinas e sistemas. Elas são administradas,



objetivando a fortalecer ou a recriar a visão organizacional, para garantir a sustentabilidade e o poder de diferenciação no mercado.

Seguindo essa linha, Heene e Sanchez (1996) apresentam uma proposta de integração entre as duas correntes que seria a Teoria da Competição Baseada em Competências. Destacam um conceito multidimensional de competências que são: as dinâmicas, as sistêmicas, as cognitivas e as holísticas. Cordeiro e Pereira (2005) entendem que o elemento central da Teoria Baseada em Competência é a lógica estratégica da empresa por ser um fator de implementação inicial e que determina os demais elementos sistêmicos em qualquer atividade na organização. Essa Teoria procura destacar a relação entre a lógica estratégica e o ambiente empresarial.

Leite e Porsse (2003) defendem uma tipologia de competência organizacional, classificando-a como: a) **Dinâmicas**: pela necessidade de interação entre pessoas e grupos, internos e externos à empresa; b) **Sistêmicas**: pois dependem da interconexão de ativos tangíveis e intangíveis das empresas; c) **Cognitivas**: porque seus processos de alavancagem e construção precisam de impulsos gerenciais baseados no conhecimento; d) **Holísticas**: pois apresentam uma visão das empresas como sistemas humanos, sociais e econômicos e não apenas através de indicadores de retorno financeiro e rentabilidade.

Ruas (2001) propôs uma classificação das competências organizacionais, a partir da adaptação dos contextos corporativos, quais sejam: a) **Competências Básicas**, aquelas que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo; b) **Competências Diferenciais ou Seletivas**, aquelas que diferenciam a organização no espaço competitivo que atua, contribuindo para uma posição de liderança nesse mercado. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial do mercado; c) **Competências Essenciais**, aquelas que diferenciam a organização no espaço competitivo, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado. São as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.

A definição elaborada por Werner e Segre (2001) e compartilhada por Harb (2001), descreve que as competências organizacionais são constituídas por um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que existem em uma organização, atuando de forma integrada, impactando em seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Já Gramigna (2007) acrescenta à citação de Ruas (2001) mais uma categoria de competência organizacional, que são as **Competências Terceirizáveis**, que não estão ligadas diretamente à atividade-fim da organização, podendo ser repassadas a outras que tenham maior competência e valor agregado em sua execução.

Ruas, Antonello e Boff (2005) ainda ressaltam que, na prática, a apropriação da competência ocorre de forma desigual, pois certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras, ainda que as competências organizacionais possam estar efetivamente presentes em todas as áreas da empresa.

De acordo com Resende (citado por Santos e Leite, 2009), as competências essenciais são destaque na organização por contribuírem para seu sucesso em longo prazo. Faz-se necessário identificá-las para que possam direcionar a atenção necessária visando a utilizá-las estrategicamente como ferramentas de gestão. As competências essenciais estão relacionadas ao sucesso organizacional, em especial à manutenção de clientes; negociação com fornecedores; adaptação às condições de mercado; eficiência operacional e importância estratégica do fator humano, dentre outras.

Assim, diante do exposto, as competências organizacionais são essenciais para o bom desenvolvimento e competitividade organizacional, de forma que devem ser constantemente consideradas no modelo gerencial adotado.

### 3.3 Competências Individuais

As competências individuais são tratadas como uma alternativa importante na prática da gestão organizacional. Correa (2005) relata que os estudos sobre competências individuais vêm crescendo nos últimos anos, evidenciando sua força e importância dentro e fora das organizações.

Fleury e Fleury (2004) classificam as competências individuais em três categorias: a) **Competências de Negócio**: relacionam-se à interação da empresa com o entendimento das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do negócio, orientadas para as necessidades e as exigências do mercado (clientes e concorrentes); b) **Competências Técnicas-Profissionais**: distinguem-se por sua ênfase nos *inputs* do conhecimento ou experiência técnica, com relação à área de atuação (pesquisa, conhecimento do produto, finanças, dentre outras); c) **Competências Sociais**: enfatizam a interação com as pessoas em processos de negociação, trabalho em equipe, exposição de ideias, motivação, dentre outras.

Já Fernandes e Comini (2008) definem as competências individuais como: a) **Conhecimentos** (saber): referem-se ao conjunto de informações, fatos, conceitos e princípios; b) **Habilidades** (o saber fazer): compreendem um conjunto de comportamentos relacionados à perícia, capacidade e domínio de certas áreas que permitem ao profissional desempenhar plena e satisfatoriamente determinadas atividades; c) **Atitudes** (o saber agir): relacionam-se ao comportamento demonstrado por uma pessoa em situações específicas; d) **Valores**: descrevem concepções e crenças racionalizadas que influenciam escolhas pessoais.

Ruas (2001) considera a construção das competências gerenciais com base nas competências individuais, em que os recursos de competência nada mais são do que um conjunto de atributos individuais e do ambiente que atuam no desenvolvimento das atividades no trabalho.

Em suas pesquisas, Barbosa (2008) descreve que o indivíduo passou a ser reconhecido e avaliado quanto à sua capacidade. De um modo geral, o mercado é quem determina as competências, no que se refere aos padrões de exigência, cada vez mais mutáveis.

Para fins deste trabalho, será utilizada a definição de competências proposta por Fleury e Fleury (2004), que representam um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um determinado contexto, podendo haver mudanças ou restrições, de forma a agregar valor econômico à organização, como também, valor social a si mesmo.

### 3.4 Interação entre as Competências Organizacionais e Individuais

Dutra (2001) afirma que existe uma relação entre as competências organizacionais com as individuais. No caso das organizacionais, estas decorrem do desenvolvimento da organização, construindo seu patrimônio de conhecimentos e formando suas vantagens competitivas. Quando relacionadas ao patrimônio de competências das pessoas, existe uma relação de troca contínua, tanto a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, como as pessoas transferem seu aprendizado para a organização.

Conforme Bonotto e Bitencourt (2006), assuntos relacionados a competências vêm sendo muito debatidos e estudados por diversos autores, em geral a discussão ocorre em torno do contexto organizacional e do individual. Nesse sentido, apesar de fazerem parte de campos de estudos diferentes, as competências organizacionais e individuais podem ser trabalhadas de modo integrado, ou ainda ligadas a outros temas.

Sarsur e Fleury (2007) também concordam que existem muitas pesquisas focadas nas competências organizacionais, a partir das competências individuais. Os estudos direcionam para resultados relacionados aos ganhos organizacionais através do alcance dos objetivos por intermédio de seus colaboradores. Porém trazem pouco destaque para os ganhos efetivos para o colaborador.

Bitencourt e Gonçalo (2004) destacam que, quando se menciona Gestão de Competências, percebe-se o dinamismo de sua definição e que esta se encontra em construção. Dolabella e Bitencourt (2006) afirmam que a definição de competências organizacionais envolve uma diversidade de ideias e posicionamentos em que se destacam duas perspectivas teóricas: uma com base no indivíduo e a outra focada na organização.

Em seus estudos Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008) contribuem para a elevação do conceito de competência no nível de influência mútua, em que as competências humanas afetam as competências organizacionais, do mesmo modo em que são influenciadas por estas.

Closs e Antunes (2004) afirmam, juntamente com Schemes, Nakayama e Pilla (2004), que o diferencial competitivo relacionado às pessoas diz respeito às competências individuais, as quais devem estar em harmonia com as competências organizacionais, objetivando o alcance dos resultados.

Klen (2007) lembra que as competências estão em constante evolução, dando origem a novas competências denominadas competências futuras, que surgem do aprimoramento das competências já existentes.

Fleury e Fleury (citados por Santos *et al.*, 2008) ressaltam a importância de alinhar as competências organizacionais com as individuais, juntamente com as estratégias da organização, em um processo de aprendizado contínuo. Nesse processo, os autores destacam a influência das atribuições da área de gestão de pessoas no desenvolvimento estratégico da organização, pois a responsabilidade de suas funções, no que diz respeito à atração, ao desenvolvimento e à retenção de talentos, deve estar em harmonia com as competências necessárias para a concretização dos objetivos organizacionais.

Assim, para fins deste trabalho, entende-se que existe uma influência mútua e contínua entre as competências organizacionais e individuais, na qual as duas são afetadas de modo que há uma transferência de patrimônio por parte da organização e uma transferência de aprendizado por parte das pessoas. Nesse caso, o estudo deve ser em conjunto, pois são as pessoas quem concretizam e põem em prática as competências organizacionais.

#### **4 - Metodologia**

O presente trabalho é um ensaio teórico oriundo de uma pesquisa sobre o entendimento do estudo da gestão por competências, usando-se fontes secundárias de autores nacionais e estrangeiros, buscando inicialmente uma linha de raciocínio sobre a temática da gestão por competências, a partir do entendimento das competências organizacionais, competências pessoais e suas interrelações.

Conforme Gomes e Araújo (2005), citando Lakatos e Marconi (1996), o estudo teórico tem características bibliográficas, pois se caracteriza por reunir produções já publicadas sobre um determinado assunto para explicar o problema em questão. Gil (2010) lembra que a pesquisa bibliográfica é realizada exclusivamente através de fontes bibliográficas, como livros, dissertações, teses, artigos, revistas, jornais, dentre outros, abrangendo um referencial teórico já publicado sobre o estudo.

Lakatos e Marconi (2007, p.46), explicam que a pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a possíveis conclusões inovadoras”.

De acordo com Gomes e Araújo (2005), citando Gil (2005, p. 71), “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Para Veloso e Motta (2004, p.118), a pesquisa bibliográfica busca abordar sobre um tema a partir de um “novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras, pela organização do material, segundo as tendências ou versões com que determinado assunto é abordado”.

Fachin (citado por Fernandez e Gomes (2003) faz um resumo sobre a importância da pesquisa bibliográfica, ao afirmar que “[...] é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar”.

Para o desenvolvimento deste estudo, portanto, foi realizada uma vasta revisão bibliográfica sobre a temática da Gestão por Competências, na qual foram tratados os mais importantes tópicos e autores interessados no tema, em artigos publicados em periódicos, dissertações, teses e livros.

## 5 - Considerações Finais

As mudanças que têm ocorrido no ambiente econômico tendem a induzir a reformulação de novos conceitos para as organizações, obrigadas a se adaptarem, modificando suas estruturas, operações e processos produtivos.

Entende-se competência sob o enfoque de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos da capacidade humana na aplicação de: saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades), saber agir responsável e reconhecidamente (atitudes), valores que afetam as pessoas e a organização, através dos quais o indivíduo compartilha seu aprendizado com a organização, agregando valor econômico para ambos, em relação ao aspecto social e de sua carreira. A competência pode ser mensurada quando comparada a padrões estabelecidos pelas organizações e, também, pode ser melhorada, por meio de treinamentos e desenvolvimento, servindo aos propósitos da empresa, segundo as ideias centrais dos autores estudados, em especial, Zarifian (2001), Ruas (2003), Le Boterf (2003), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004), Barbosa et al. (2004), Gramigna (2007), Toni et al. (2009), dentre outros.

O alinhamento das competências organizacionais, individuais e estratégicas faz parte de um processo de aprendizado contínuo, necessário à competitividade organizacional. Evidencia-se a necessidade da adaptação permanente da estrutura organizacional, compartilhada com a integração entre: pessoas, organizações, processos, tecnologia e ambiente.

A Gestão por Competências busca melhorar a integração e orientação dos esforços, visando ao desenvolvimento e apoio às competências consideradas essenciais à concretização dos objetivos organizacionais, embora tenha sido constatado que existe certa complexidade conceitual e prática sobre a Gestão por Competências, que ainda se encontra em processo de formação, apesar de clara tendência de crescimento no seu uso e resultados.

Evidencia-se que a Gestão por Competência foi se desenvolvendo aos poucos e ganhando força ao longo dos anos, principalmente, com a necessidade organizacional de conquistar um diferencial competitivo, devido às mudanças econômicas e o fenômeno da globalização. Nesse modelo de gestão, as pessoas deixam de ser tratadas como recursos para serem valorizadas como pessoas, em que suas atitudes e comportamentos são mais valorizados e levados em consideração.

A abordagem da Gestão por Competências representa, portanto, uma alternativa para refletir sobre as relações no contexto do trabalho, considerando o papel fundamental que o indivíduo expressa. Representa uma mudança na direção cultural, senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. E proporciona vantagens organizacionais

em termos de simplicidade, flexibilidade, transparência e equilíbrio entre a agregação de valor e remuneração praticada na organização. Para funcionários, representa estímulo ao autodesenvolvimento, mobilidade na carreira, remuneração compatível com a complexidade das atribuições, horizontes claros e critérios de acesso bem definidos.

Assim, os comportamentos dos funcionários refletem suas competências e representam as reais contribuições para a empresa poder interagir com o ambiente competitivo e complexo, sempre em busca da manutenção ou ampliação de suas vantagens competitivas. Portanto as competências individuais, as quais devem estar em harmonia com as competências organizacionais, objetivam o alcance dos resultados pessoais e também organizacionais, a partir de uma eficiente gestão por competências.

## Referências

ALBUQUERQUE, L. G. de; FISCHER, A. L. *Pesquisa RH 2010: uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos*. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

ALBUQUERQUE, L. G. de; OLIVEIRA, P. M. de. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. In: *XXVI Encontro Anual da ANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

AMORIM, T. N. G. F. Gestão de pessoas no agronegócio. In: Callado, Antônio André Cunha (Org.). *Agronegócio*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? a gestão de competências pela perspectiva social experiências setoriais no Brasil. In: *XXXI Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: da experiência organizacional à proposta setorial e/ou por categorias profissionais - um estudo de modelos no Brasil. In: *XXXII Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; ÁVILA, F. B. Recursos humanos em direção ao futuro? a gestão de competências em empresas de telefonia móvel. In: *XXVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: *XXVI Encontro Anual da ANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. É possível remunerar pelas competências? discurso e prática frente a frente - um estudo em grandes organizações. In: *XXVII Encontro Anual da ANPAD*. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM. SÃO TODOS OS 3 DE CIMA? SE NÃO, NÃO PODE COLOCAR O TRAÇO

BATALHA, M. O; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: *Gestão agroindustrial*. 2. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2001.

BELLINGHINI, M. F. Estratégias de acumulação de competências tecnológicas e aprimoramento de performance técnico-econômica em operadoras de telefonia fixa: a experiência da Telemar Norte Leste S.A. In: *XXVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

BENETTI, L.; PANTOJA, M. J. A gestão por competências na perspectiva da aprendizagem organizacional - o caso de uma empresa pública de grande porte. In: *XXXII Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BERNSTORFF, V. H. Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual? In: *XXXI Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.



BITENCOURT, C. C.; GONÇALO, C. R. A consolidação de competências com base em práticas informais: uma opção estratégica na ação organizacional. In: *XXVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho - a experiência da Copesul. In: *XXX Encontro Anual da ANPAD*. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: *XXXII Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: *XXVI Encontro Anual da ANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T.; KILIMNIK, Z. A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: survey em médias e grandes organizações. In: *XXXI Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

CARVALHO, S.; BARBOSA, A. C. Q. O desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo aplicado ao ensino a distância via internet. In: *XXIX Encontro Anual da ANPAD*. Campinas: ANPAD, 2005. CD-ROM.

CASAGRANDE, R.; PROHMANN, J. I. P. Competências básicas: um estudo para a identificação e construção de definições. In: *XXVII Encontro Anual da ANPAD*. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

CLOSS, L. Q.; ANTUNES, E. Di D. Competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norteamericano para uso no contexto organizacional brasileiro. In: *XXVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

CORDEIRO, M. A. L.; PEREIRA, L. L. A nova visão baseada em competência: análise da sua capacidade explicativa diante das visões tradicionais da administração estratégica. In: *XXIX Encontro Anual da ANPAD*. Campinas: ANPAD, 2005. CD-ROM.

CORREA, D. K. de A. Estratégias para a construção de competências coletivas no esporte: o caso do futebol profissional. In: *XXIX Encontro Anual da ANPAD*. Campinas: ANPAD, 2005. CD-ROM.

COSTA, M. A. S. Gestão de pessoas por competências e administração estratégica – o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari - Bahia. In: *XXVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

D'AMELIO, M.; GODOY, A. S. Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. In: *XXXIII Encontro Anual da ANPAD*. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

DIAS, G. B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Dutra, Joel Souza; Fleury, Maria Tereza Leme; Ruas, Roberto. (Orgs). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DOLABELLA, R. V. M.; BITENCOURT, C. C. A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso na Vinícola Miolo. In: *XXX Encontro Anual da ANPAD*. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2002.



- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, B.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: *XXXII Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. *Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais*. ConTexto, v. 3, n. 4, 1º semestre. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11638/6840>> Acessado em 31/03/2011
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. de. *Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo*. VIII SemeAd - Seminário em Administração – FEA-USP. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf//>> Acessado em 31/03/2011
- GONCZI, A. Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia: de lo atomístico a lo holístico. In: CINTERFOR/OIT. *Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor, 1997. p. 161-169.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- HARB, A. G. A determinação das competências essenciais: o caso no setor supermercadista da cidade de Manaus. In: *XXV Encontro Anual da ANPAD*. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- HEENE, A.; SANCHEZ, R. *Competence-based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.
- JACINTO, N. M. F.; VIEIRA, A. O desenvolvimento de competências para inovação tecnológica e organizacional. In: *XXXII Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- KLEN, E. R. *Metodologia para busca e sugestão de gestores de organizações virtuais baseada em competências individuais*. 2007. 143f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <[http://www.gsigma.ufsc.br/publications/files2/TeseERK2007\(WP2-SP9-T03\).pdf](http://www.gsigma.ufsc.br/publications/files2/TeseERK2007(WP2-SP9-T03).pdf)> Acesso em: 15/08/2010.
- KOCHANSKI, J. Mais e melhores competências. *HSM Management*. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, nov./dez. 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas, p. 46, 2007.
- LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*. Chichester, v. 15, n. 1, p. 3 -15, 1995.
- LAWLER III, E. E. Estratégia versus funcionários. *HSM Management*. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, 1998.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

- LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 2003.
- LUZ, T. R. da; PEREIRA, M. C.; PIEDADE, A. F.; SANTANA, M. R.. Gestão de pessoas e competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. In: *XXXIII Encontro Anual da ANPAD*. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. *Marketing & agribusiness*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORAES, M. G. de; CORRÊA, M. L. Competência comunicativa dos líderes e os resultados da equipe. In: *XXXII Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- PACHECO, A. P. R.; BURASCHI, A. M. M.; ANGELONI, M. T.; YOUSSEF, Y. A. Competências essenciais: modelos de concepção. In: *XXXIII Encontro Anual da ANPAD*. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training Magazine*, Minneapolis, v.33, n.7, p. 48-54, Jul, 1996.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BECKER, G. V. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. In: *XXXI Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- RABAGLIO, I. *Seleção por competências*. 5. ed. São Paulo: Educator, 2005.
- RESNIK, S. Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos e genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana. In: CINTERFOR/OIT. *Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor, 1997. p. 133-145.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JR., M. M., *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: *XXVII Encontro Anual da ANPAD*. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. 15. ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- SANTOS, F. A. de S.; LEITE, J. B. D. Competências de juízes do trabalho - pesquisa exploratória e considerações à luz de uma abordagem interpretativa. In: *XXXIII Encontro Anual da ANPAD*. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- SANTOS, H. B. dos; HIPÓLITO, J. A. M.; COSTA, L. V.; GUEDES, S. A. Gestão de pessoas por competências: avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico. In: *XXXII Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- SARSUR, A. M.; FLEURY, M. T. L. Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador. In: *XXXI Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- SCHEMES, E.; NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S. Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletroeletrônico. In: *XXVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. Competências dos gestores frente à inclusão da pessoa com deficiência: os desafios da diversidade na organização. In: *XXXII Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

SHIPPMANN, J. S. *et al.* The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, v. 53, n. 3, p.703 – 740, 2000.

SILVA, L. de B. *Percepção dos gestores de recursos humanos sobre as principais competências exigidas no recrutamento e seleção dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da Região Metropolitana do Recife*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Administração e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal Rural de Pernambuco, 128p, 2011.

SILVA, M. G. R. da. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em administração de empresas - um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul. In: *XXVI Encontro Anual da ANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

SLADOGNA, M. G. Uma mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia de Argentina. *Boletín Cinterfor*, Montevideo, n. 149, mai./ago. 2000. Disponível em <[www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)>. Acesso em 19/04/2002.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TONI, D. de; MATTIA, A. A.; SILVA, M. G. R. da; FOCHESTATTO, S. A. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências dos gestores. In: *XXXIII Encontro Anual da ANPAD*. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

VELOSO, B. G.; MOTTA, M. C. S. da. A enfermagem e a qualidade de *software* educacional: uma revisão bibliográfica sobre critérios de avaliação. *Escola Anna Nery. Revista de Enfermagem*, v. 8, n. 11, 116-121p, abr, 2004. Disponível em: <[http://www.eean.ufrj.br/REVISTA\\_ENF/2004\\_vol08/2004\\_vol08n01ABRIL.pdf#page=115](http://www.eean.ufrj.br/REVISTA_ENF/2004_vol08/2004_vol08n01ABRIL.pdf#page=115)> Acessado em 31/03/2011

WERNER, A.; SEGRE, L. M. Estratégias. Competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. In: *XXV Encontro Anual da ANPAD*. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

WOOD JR, T.; PICARELLI, V. Filho. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, P. A. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.